

戦略的な組織再編やM&A（合併および買収）による事業構造改革、技術開発のネットワーク化など自社外の組織、人材、ノウハウの活用・連携も必要である。

第2に、研究開発投資への積極化とICTの有効活用である。攻めの姿勢で、高い付加価値を生み出すための継続的な投資が不可欠である。ICTは新しい事業に対する創造性を喚起する可能性を無限に秘めている。

第3に、人材力の強化である。企業の国際競争力の向上のためには、基礎学力をベースにした高い専門・応用・適応能力を持ち、問題の本質をつかんで、迅速に行動し、価値創造、事業革新を図ることのできる「自律型人材」の育成を進めていかなければならない。

また、こうした個別企業の取り組みにあわせ、非製造部門の生産性向上が必要である。製造業に比べ非製造業の生産性が低いために、わが国全体の生産性は先進諸国に劣ると指摘されており、第三次産業における人材力の強化等によって、こうした部門の生産性向上に注力しなければならない。

## 2. 新しい働き方を実現するワーク・ライフ・バランス (仕事と生活の調和)

グローバル化の進展により企業間競争が激化し、同時に少子化・高齢化が進み、労働力人口が減少していく中で、わが国はイノベーションの推進という重要課題にどう取り組むべきか。

イノベーションの原動力は人材の力である。先に人材力の強化の重要性を指摘したが、わが国産業・企業の成長力強化、生産性向上

は働く人の質のいかんによって決まる。

企業の成長・生産性向上は従業員の能力向上・発揮によって実現されるが、そのためには、従業員個々人が仕事のやりがい、生きがいを実感できるよう、個々の生活ニーズに即した働き方が必要となる。企業と従業員の協力によって、双方のニーズを満たす、いわば新たな働き方の推進が求められており、その挑戦が、「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」の実践であるといえよう。

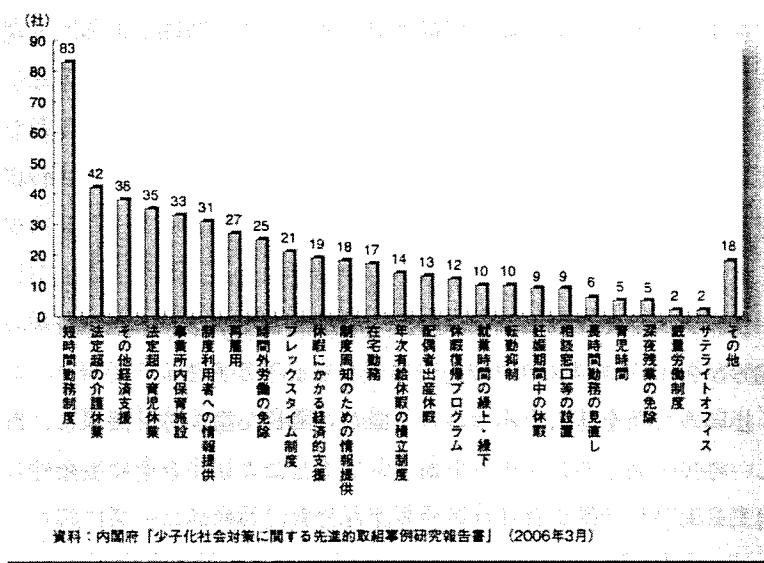
ワーク・ライフ・バランスの基本理念のもとに、「多様な人々の就労参加」と「柔軟な働き方」を推進する必要がある。

仕事の目標を達成するための多様かつ柔軟な働き方を探求し、新しい時代の働き方、生き方を創造することにより、企業は生産性の向上を実現し、従業員は育児や介護など自己の生活ニーズに即してメリハリのある働き方が可能となる。ワーク・ライフ・バランスは、単に労働時間の短縮や休暇取得に関することではなく、企業労使の、新たな自律的な働き方への挑戦である。

こうした取り組みによって、これまで、労働市場の外にいた人々にも、就労の機会を提供できることになる。さまざまな雇用形態のもとで、労働時間、休業・休暇、就労場所等の就労条件を多様化・柔軟化させることによって、企業は人材の確保と仕事の効率化、従業員は自己の仕事と生活を調和し、多様なライフスタイルの実践が可能となる（図表6）。

個別企業においては、イノベーションの担い手としての個々の従業員が、生産性向上のために、能力を十分に発揮し、組織全体の成果を引き上げなければならない。

図表6 各種ワーク・ライフ・バランス施策の実施状況



その際には、従来の仕事とその進め方を見直す作業が必要となる。企業全体の中での個々の仕事の位置付けを根本的に見直し、企業と従業員にとって最も効率的な仕事の進め方を見極める姿勢が求められる。

また、仕事の目標を明確に定め、仕事と生活の調和を図るための柔軟な働き方を実践することによって、仕事の効率の向上、組織の活性化を図る必要もある。

その上で、各職場における労使が十分にコミュニケーションを深めつつ、従業員個々の目標達成の適正な評価とそれに基づく公正な処遇が実現すれば、従業員は、働きがい、生きがいを実感できよう。これは、従業員個々の多様なニーズに応じた企業経営の多様化（ダ

イバーシティ）の実践である。

### 3. 少子化への対応

ワーク・ライフ・バランスの推進は、急速に進行しつつある少子化および高齢化に企業が対応するための柱でもある。

わが国の合計特殊出生率は低下を続け、2005年には1.26と戦後最低になった。既に人口減少社会に突入しており、少子化・人口減少への対応は待ったなしの課題である。

わが国の趨勢的な出生率の低下に歯止めをかけ、少子化の進行を止める施策が必要だが、少子化対策に即効薬はない。国、地方自治体、企業、国民が連携した「国民的運動」を展開し、さまざまな対策が講じられなければならない。

国・地方自治体による多様な子育て支援サービスの一層の充実・効率化、子育て家庭に対する税制等の支援、学校教育における家庭生活・子育てに関する啓発の充実等が求められる。

産業界・企業においても、出産・育児と仕事の両立支援を促進する職場風土の醸成、多様な働き方の選択肢の用意などを、企業の実情に応じて推進する努力が望まれる。具体的には、短時間勤務、裁量労働、在宅勤務などの労働時間や就労場所について、多様かつ柔軟な働き方を可能とする選択肢を用意することである。

また、女性のみならず、男性の働き方の見直しも推進しつつ、従業員のキャリアデザインの支援も重要となる。

#### 4. 多様な人材の活用

「多様な人々の就労参加」による柔軟な働き方は、女性、高齢者、若年者、障害者、外国人など、これまで必ずしも十分に活用されてこなかった人々に一層の就労機会を提供することになる。

中長期的に、労働力供給の減少が進むわが国において、企業労使の真剣な取組みが求められている。

##### (1) 女性の活用促進

1985年の男女雇用機会均等法の制定以来、職場における男女共同参画の取り組みは着実に進んできている。女性の労働力人口は増加し、第三次産業を中心に女性の就業機会が拡大している。

今後、女性が一層活躍できるように、固定的な性別による役割分担意識の解消など、職場環境を整備していく必要がある。

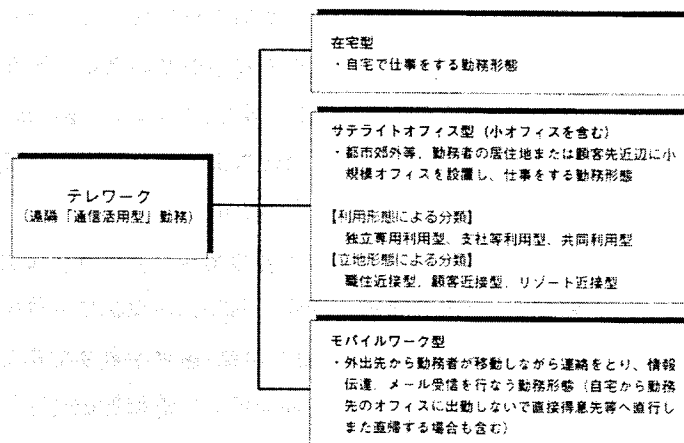
女性のキャリア中断・断絶の大きな要因は、出産・育児である。結婚、出産、育児、介護をしながらも就業を継続できるよう、企業の実情に応じて、労働時間、就労場所などについて、多様かつ柔軟な働き方の選択肢の提供が重要である。ICTを活用した柔軟な勤務形態の導入も工夫されるべきである(図表7)。

ただ現実には、出産・育児を理由に退職する女性も少なくない。女性の再就職・再雇用を円滑に支援するためには、制度の導入だけでなく、制度の使い勝手の改善や育児休暇を取りやすい職場風土の醸成など、運用面での充実もあわせて行なわなければならない。

##### (2) 高齢者の活用促進

わが国の高齢者の労働力率は国際的にみても高く、就労意欲は高

図表7 ICTを活用した就業形態(テレワーク)の類型



資料：総務省「アジア・太平洋版テレワーク導入ハンドブック」(2000年)

い。高齢者が就労や社会参加を希望する理由は、経済的事由のみならず、健康保持、生きがいの追求などさまざまである。

2006年4月の改正高齢者雇用安定法の施行により、高齢者の雇用確保措置が義務化され、企業は多様な就労ニーズに応じて、再雇用制度を中心に、柔軟な就労形態やそれに応じた処遇制度を導入している。

団塊世代の大量退職を控え、技術・技能の継承がさまざまな職場で大きな課題となっており、高齢者の活用は従来以上に企業にとって重要な問題である。

高齢者の積極的な社会参画意欲を活かして、社会の活力を維持するよう、企業のみならず、国を挙げての取り組みが求められている。

### (3) 障害者の活用促進

2006年4月より、障害者自立支援法が施行され、働く意欲と能力のある障害者の就労支援の促進、自立が期待されている。ノーマライゼーション（障害者・健常者の区別なく、すべての人々が一緒に暮らす社会）の理念の実現に向けて、企業におけるより一層の雇用促進が望まれる。

障害者の雇用促進にあたっては、障害者の適職を見つけ、障害者の能力開発を進めることが最重要の課題であり、ハローワークや福祉施設など地域社会と企業、障害者自身の協働・連携が重要である。インターンシップやトライアル雇用も雇用拡大に有用といえよう。

また、2006年4月に改正障害者雇用促進法が施行され、改正法の趣旨に沿った取り組みが企業には求められているが、障害の把握・確認を行なう際のプライバシーの配慮にも留意が必要である。

### (4) 外国人活用をめぐる課題

わが国の労働力人口が減少していく中では、女性、高齢者、若年者の活用や多様な就業形態を取り入れることで人材の力を最大限活用する一方、高い付加価値を創造できる外国人労働者を、適切な管理の下に受け入れていくことが重要である。

とりわけ、生産現場やサービス分野における高度な技術・技能、知識・ノウハウを有する人材などを積極的に受け入れる必要性が高まりつつあるが、現行の枠組みには依然として制約が多い。今後、社会の変化により、特に需要の多くなることが予想される分野（看護、介護など）については、EPA（経済連携協定）、FTA（自由貿易協定）交渉において合意した場合に限らず、規制改革によって受

け入れの一層の促進に取り組むべきである。

具体的には、在留資格変更基準の緩和、就労・起業への橋渡しとなる在留資格の新設、日本留学経験者への在留期間の優遇や就職支援、外国人研修・技能実習制度の見直し、外国人に対する採用や処遇においての日本人との公平性の確保、多様な働き方の選択肢の準備など、外国人が日本で就職しやすい環境を早急に整備する必要がある。

外国人が地域社会に溶け込むことができず、問題が発生しているケースもある。外国人に対して、日本の法律や文化、慣習について十分に教育する機会を提供し、地域社会との共存がスムーズに進むような取り組み（子弟教育、社会保障制度など）を一層充実・強化していかなければならない。

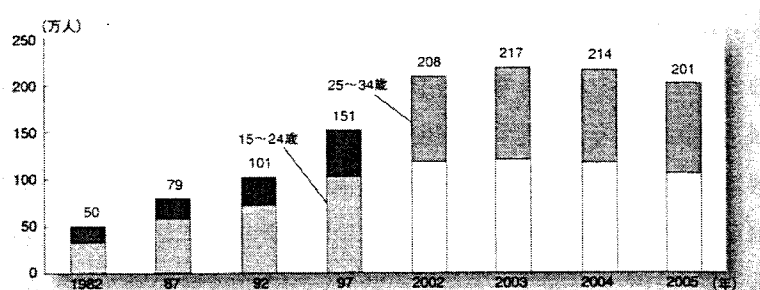
## 5. 若年雇用問題への対応

多様な人材の活用の柱として、喫緊の課題は若年者の活用である。重要な課題であり、ここで項を改め、焦点を当てたい。

雇用情勢は全体的に改善傾向にあるが、若年層（18～24歳）の失業率は、依然、高止まりしている。とりわけ、いわゆるフリーター、ニートと呼ばれる多数の若者の年長化は、安定した就業への移行をさらに困難なものとする（図表8）。こうした若年者の活用に効果的な対策を講じなければならない。

90年代後半から2000年代前半にかけての「就職氷河期」に就職の機会を逃した若年者の中には、可能性を持つ人材が数多くいると思われる。企業としては、要員管理や経営戦略を勘案しつつ、個々の

図表8 「フリーター」の数の推移



資料：厚生労働省「平成18年版 労働経済の分析」  
 資料出所：1982年、87年、92年、97年については「平成17年版 労働経済の分析」より転記。2002年以降については、総務省統計局「労働力調査（詳細結果）」  
 注：1) 1982年、87年、92年、97年については、フリーターを、年齢は15～24歳と限定し、①現在就業している者については勤め先における呼称が「パート」または「アルバイト」である雇用者で、男性については継続就業年数が1～5年未満の者、女性については未婚で仕事を主としている者とし、②現在無業の者については家事も通学もしておらず「パート・アルバイト」の仕事希望する者と定義し、集計している  
 2) 2002年から2005年については、フリーターを15～34歳で、男性は卒業生、女性は卒業生で未婚の者とし、①雇用者のうち勤め先における呼称が「パート」または「アルバイト」である者、②完全失業者のうち探している仕事の形態が「パート・アルバイト」の者、③非労働力人口のうち希望する仕事の形態が「パート・アルバイト」で、家事も通学も就業内定もしていない「その他」の者としている  
 3) 1982年から97年までの数値と2002年から2005年までの数値とは、フリーターの定義等が異なることから接続しない点に留意する必要がある

能力、適性、意欲を見極めた上で、若年者に就労の機会を提供していくことが必要である。

若年者が早い時期から、働くことに対する積極的な意識を持つために、企業としても、経済人の学校への派遣や、インターンシップの受け入れの積極的な実施も考慮されるべきである。それにより、若年者に対して、なぜ働くことが大事なのかを実感させ、就職への安易な忌避を抑制するという効果が期待できる。

政府は、2006年に「再チャレンジ可能な仕組みの構築」を発表し、若年者に対するさまざまな就業支援の強化を打ち出している。若年者自身にも、職業情報や能力開発、カウンセリング等自立支援の施

策・機会を積極的に活用し、就業機会の獲得に努める意欲と行動を求めたい。

## 6. 企業を支える人材の育成

企業活動に求められる人材は、多様化、高度化しつつある。もはやキャッチアップの時代は終わり、新たな市場を開拓し、付加価値の高度化が企業成長を左右する時代においては、企業は、自社に必要な人材像を明確にした上で、適切な人材育成・教育訓練に取り組み、従業員の自己啓発を支援していかなければならない。

もちろん、人材育成・教育訓練は、中長期的な観点からの取り組みが必要である。人材育成は一朝にしてできるものではなく、日頃からこれを重視する風土を企業内に醸成することも重要となろう。

低下が懸念されている企業の「現場力」を支えるのは個々の人材の力であり、「現場力」の維持・向上は、生産現場のみならず、販売、研究開発、管理部門等すべての部門組織に共通の課題である。

「現場力」の主要な担い手である団塊の世代が大量に退職する「2007年問題」は目前にきている。製造業、非製造業に限らず、現場における課題発見能力や問題解決能力は、マニュアル化しにくい暗黙知として、個人が保有していることが多い。暗黙知の継承には時間がかかるが、企業の持続的発展や競争力の維持・強化のためには不可欠である。

イノベーションを推進し、最高品質の商品やサービスを提供していくためには、現場力を維持・向上させる地道な努力が不可欠である。こうした努力の積み重ねによって、いわゆる職場の「安全・安

心・信頼」が確立されることになる。

一方で、若い世代に対して、特にものづくりや科学技術の現場の活動について、関心を深める機会を提供していく必要がある。2007年に静岡県で開催される第39回技能五輪国際大会と、第7回国際アピリンピック（障害者技能競技大会）がその大きな契機になることを期待したい。また、大学等の各種研究機関が、ものづくりの大切さを小中学生に積極的にアピールする機会が増えているが、このような取り組みも、今後一層推進されるべきであろう。

さらには、グローバル化の時代にあっては、海外拠点の第一線で働く「多国籍人材」を管理する海外派遣従業員に対する効果的な研修や支援も忘れてはならない。

## 7. 企業の競争力を高めるための人事・賃金制度／健康管理の重要性

企業が競争力を高めるとともに、ワーク・ライフ・バランスによる新しい働き方を推進していくためには、従来型の人事・賃金・評価制度を根本的に見直すことが求められる。

見直しにあたっては、人材戦略を経営戦略として位置付けたいうえで、「大集団管理から小集団・個別管理へ」「画一管理から多様化した管理へ」と管理の仕方を再構築し、その上で、従業員個々の役割の明確化と専門能力の高度化を進めていく必要がある。

多様な人材の能力を引き出し、企業の競争力強化に結びつけるためには、仕事、役割、貢献度と整合性を持った、公正で納得性の高い人事・賃金制度の整備が急務となる。自社の実態に応じて、人事・

賃金管理の複線化も必要となろう。年齢・勤続年数に偏重した年功型賃金制度から、社内のさまざまな仕事、役割、貢献度に応じたきめの細かい人事・賃金制度への移行を検討する必要がある。

目標の設定、達成度の評価にあたっては、上司と部下との間の十分な意思疎通を図るための工夫が求められる。とくに重要なのは評価制度の仕組み・運用であり、個々の従業員の仕事、役割、貢献度を公正・公平に評価し、処遇に結びつけることが重要である。

もちろん、長期雇用のいわゆる正規従業員と有期雇用のパートタイマーなどのいわゆる非正規従業員とでは、仕事・役割の差異に応じて、それぞれの活用の目的を明らかにしておく必要がある。

パートタイマー・契約社員等の非正規従業員については、長期雇用のいわゆる正規従業員との均衡処遇が問題になるが、仕事、役割、貢献度を一時点でなく、将来に亘る活用の仕方（配置、貢献度、育成など）を踏まえて、個別に適切に評価し、公正・公平な処遇を図るべきである。

また、人材確保という観点から、正規従業員として必要な資質・能力を持つ非正規従業員に対して、本人の希望を勘案し、正規従業員への転換を進める場合、個別企業の実情に応じた判断を行なう必要がある。

なお、人材をどのような雇用形態で採用し、活用するかは、経営戦略の重要事項であり、雇用形態の転換を法的に強制することは適当でない。

ところで、すべての従業員がその能力を最大限発揮できる職場環境をつくり上げ、働きがい、生きがいを実感してこそ、企業成長と

第3に、税制の改正である。わが国の法人実効税率（約40%）は諸外国と比して約10%の乖離が生じ、高止まりの様相を呈している。社会保険料を含む企業の公的負担が増大するなかで、経済成長のエンジンである企業活動をいかに活性化させていくかという観点から、税制の抜本改革において法人実効税率の引き下げを図るべきである。

第4に、対外政策の強化である。EPA（経済連携協定）、FTA（自由貿易協定）の締結の推進、WTO（世界貿易機関）体制へのさらなる貢献が求められる。原材料のほとんどを海外からの輸入に頼る一方、海外での活動の比重を高める多国籍企業が日本においても増大しており、自由貿易体制の維持は日本にとって死活問題である。WTO・新ラウンド締結の促進はその点からも重要な意味を持つ。

第5に、外国からの企業のさらなる誘致である。グローバル化が進む中、内外からヒト・モノ・カネ・情報・技術などの経営資源を集め、相互に交流を図ることによって、国内経済活動の活性化を考えていかなければならない。今後、高齢化の進行に伴い、国内の貯蓄率が低下し、成長の制約となることが懸念されるが、外国企業の参入は、その一つの解決策となりうるし、新規雇用創出にも貢献する。

今後は特に、地方において、グリーンフィールド投資（海外の企業が日本に工場等を立ち上げる投資）を中心に、外資の導入に向けての誘致を推進することが、地域活性化に資するはずである。地方自治体にも、日本企業誘致および外資系企業誘致について内外無差別で、従来以上に積極、柔軟な施策が求められる。

ここで、イノベーションの推進に必須の人材育成に関連し、教育をめぐる課題に言及したい。

人材育成は国の根本的な政策であり、企業人材の能力向上のためには、まず、学校における基礎学力の付与が最低の条件である。

学校教育の基本は、基礎学力の養成だけでなく、基本的な道徳、学校で学ぶことの意味、個人と社会、企業等との関わりを学ぶことにある。その上で、高等教育機関においては、専門能力の強化とともに、一人ひとりの成長・発達段階に応じた職業観や勤労観を養う教育を積み重ねる必要がある。

しかし現実には、教育現場の荒廃が指摘されている。最近では、いじめや必修科目の未履修等が社会問題化している。また、高等教育を終えても、他人とのコミュニケーション能力の乏しい若者が多い。

教育におけるこうした理想と現実の乖離はどこから生じてきたのか。国民が向かうべき大きな目標が見失われていることが、その背景にあるように思われる。

小手先の対処では済まないことから、国民の目標のあり方等を含め、根本的な論議が望まれる。

### 3. 労働関連の規制改革の推進

#### (1) 自律的な働き方のための労働時間規制の改革

労働時間にかかわらず働き、その成果評価による処遇を求めるホワイトカラーが増加しており、その仕事の質・水準が企業の競争力を左右する時代である。現行の労働基準法に基づく労働時間規制

は、仕事の内容いかんに関わらず基本的に一律的（1日8時間、週40時間）であって、企業や働く者のニーズの変化に対応していない。

労働時間の長短でなく、能力・役割・成果で評価されるホワイトカラーについて、労働時間等規制を適用除外とする制度の導入が検討されているが、これは、働く人が生活と調和させつつ、仕事を自律的に裁量して成果を挙げることを目的とする制度である。時間外割増賃金の抑制を意図したものではない。

導入が検討されている新制度は、われわれが提言してきた内容に比べ年収要件等の規制が強く、必ずしも広範な普及が期待できない内容に止まっている。新制度の要件を規定するには、基本的に企業の労使自治にゆだねるべきである。

一方、同時に、時間外割増賃金の引上げも検討されている。長時間労働抑制の趣旨であるとしているが、割増賃金を引き上げれば長時間労働が直ちに減少するであろうか。なにより、仕事のやり方の見直し等企業労使の努力が大事であって、割増賃金の引上げは特に中小企業経営に打撃が大きいだけでなく、正規・非正規の従業員の雇用・賃金にさまざまな影響が及ぶ。割増賃金の引上げに断固反対する。

## （2）労働契約法制等に対する考え方

労働基準法の改正論議とあわせて、労働契約に関するルールの明確化などを目的とした「労働契約法」の制定についての検討が行なわれている。

日本経団連は、従来から、仮に「労働契約法」を検討するのであれば、①労使自治を最大限尊重すること、②中小零細企業を含めた

日本の企業の多くが円滑に遵守できるようなものであること（複雑な手続規定等は設けないこと）を主張している。

現在検討されている内容は、われわれが主張してきた方向に沿う部分もあるが、使用者側のみに片面的な義務を課す項目も見られる。今後の検討においては、労働契約法の本来趣旨に基づき、労使当事者双方の権利義務について、バランスを失しないよう修正を求めていく。

さらには、パートタイム労働法の見直しに向けた検討も進められている。パートタイム労働者の処遇のあり方については、企業・職場の実情に即し、将来に亘る活用の仕方も考慮しながら、能力や期待される役割など企業への貢献度を個別に評価すべきものであり、法律で一律に規定することは適当でない。

なお、今次改正された男女雇用機会均等法では、男女双方への差別禁止、「間接差別」禁止規定の導入、妊娠・出産等を理由とする不利益取り扱いの範囲の拡大等が盛り込まれた。2007年4月施行に向けて、その趣旨を十分に周知・徹底する必要がある。

## （3）労働力需給制度等に関する法規制のあり方

円滑な労働移動による人材の適切な配置が産業・企業の存続に必須の条件である。労働力需給に関わる規制見直しが進められてきたが、いまだ改革は不十分と言わざるを得ない。

職業紹介事業については市場化テストが導入され、官民の競い合いによるサービスの向上が図られているが、多様化する求職者、求人企業の双方のニーズを結びつけるには、さらなるマッチング機能の強化が求められる。



労働者派遣については、2004年に労働者派遣法が改正されたところであるが、とりわけ、派遣期間制限や一定の期間を経た派遣労働者に対する雇用申込の義務については、結果として一定の期間での派遣終了を招き、派遣労働者の雇用不安定化をもたらしかねず、撤廃すべきである。なお、「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準」については、労働者派遣法施行以来見直しがなされておらず、今般、一定の範囲内で発注者が請負事業で働く労働者に対して技術指導等ができることが明らかにされたが、必要に応じ、現場の実態に即した見直しを行なうことを望みたい。

#### (4) 雇用保険制度等の見直し

雇用保険制度は失業等給付とその給付を軽減することを目的とする雇用保険三事業に大別される。

失業給付については、現在4分の1の国庫負担が導入されているが、保険財政の安定、一般財源の逼迫を理由に、政府はこれを縮減する方向を示している。しかし、雇用保険制度に対する国の責任を減じるべきではなく、国庫負担の基本的枠組みは堅持すべきである。

雇用保険三事業については、事業主の相互支援事業として適切であるかを精査のうえ、徹底的な見直しが不可欠である。

あわせて、労災保険の労働福祉事業についても、労働災害の防止、労災保険給付の抑制という本来の趣旨に照らして事業の徹底見直しを行なうことが不可欠である。

#### (5) 最低賃金制度の改革

全国の労働者の賃金面でのセーフティ・ネットは地域別最低賃金

制度で担保されている。したがって、地域別最低賃金に屋上屋を架す産業別最低賃金などは廃止すべきである。

## 4. 持続可能な社会保障制度の確立

### (1) 改革に向けての喫緊の課題

少子化・高齢化が急激に進行するなかで、社会保障制度の持続可能性を確保することが重要である。国民一人ひとりが自らのことは自らが守るという自助努力を基本に、公的な制度へ多く依存する姿勢は是正していかなければならない。2004年から年金・介護・医療と3年連続して制度改革が行なわれたが、改革すべき課題は未だ多く残されている。

課題の第一は、危機的財政状況の打開である。社会保障関係費は国の一般歳出の44%を占めており、その伸びは突出している。財政の健全性を回復するために、歳出入一体改革の一環として、わが国の経済・財政と整合性のとれた、かつ身の丈に合った年金・医療・介護を一体とした社会保障制度の実現に向けた改革が急務である。

課題の第二は、負担の抑制に重点を置く改革の推進である。高齢人口比率の増大は、制度改革を継続しなければ現役世代と企業の社会保障負担を過重なものとし、世代間の給付と負担の格差をいっそう広げる。高齢世代は必ずしも経済的弱者ではない。制度の持続可能性を確保するために、現役世代等の負担の抑制に軸足を置いた改革が必要である。

### (2) 負担と給付の抑制

自立を基礎とした社会における社会保障制度の役割は、国民が